



PERAN DAN FUNGSI YAYASAN DALAM PENGELOLAAN PENDIDIKAN MADRASAH

FOUNDATION ROLES AND FUNCTIONS IN ORGANIZING ISLAMIC SCHOOL (MADRASAH) EDUCATION

Sumarni

Pusat Penelitian dan Pengembangan Kementerian Agama RI.

Jl. M.H. Thamrin No. 6, Jakarta Pusat

email: marni_ch@yahoo.com.au

Naskah Diterima: 23 Agustus 2018; Direvisi: 26 Agustus 2018; Disetujui: 28 Agustus 2018

Abstract

Foundation (Yayasan) has vital roles in improving the education, particularly in Islamic schools (madrasah) which are mostly private schools. This study focused on the foundation roles and functions in improving the quality of education in Islamic schools (madrasah). Research aimed to study the foundation roles of Yayasan Darul Irfan, in Sawangan, Depok in managing its school, particularly in achieving the National Education Standard (Standar Pendidikan Nasional, SNP). This research, which used qualitative approach, also aimed to study the foundation functions, especially the school management organized by the foundation. The informants in this research were the foundation supervisor (Pembina Yayasan) and inspector (Pengawas Yayasan), the foundation board (Pengurus Yayasan), the headmaster, the vice-headmaster, the teachers, and the Head of Administration (Kepala Tata Usaha) of Madrasah Aliyah (MA) Islamiyah (equivalent to Senior High School). Data were analyzed by using qualitative and descriptive methods. Research results found that Yayasan Darul Irfan has shown the education roles in the average level, although it has still not achieved the maximum level. In organizing the education of MA Islamiyah according to eight National Education Standards, the Foundation shows more vital roles in finance management, Human Resources (SDM) management, and infrastructure management. The Foundation management has been carried out, particularly in Human Resources management, management development for the headmaster and head of administration. The Foundation also assisted in solving the issues, either amongst the individuals or the units/foundations. The Foundation has possessed specific mechanism in resolving the conflicts.

Keywords: *Islamic school (Madrasah) education; Management; Foundation roles and functions*

Abstrak

Yayasan memiliki peran penting dalam memajukan pendidikan, khususnya di madrasah-madrasah yang sebagian besar merupakan madrasah swasta. Studi ini memfokuskan pada peran dan fungsi yayasan dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran Yayasan Darul Irfan Sawangan Depok dalam mengelola madrasah khususnya dalam mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP). Selain itu penelitian ini juga ingin mengetahui bagaimana fungsi yayasan khususnya dalam pembinaan di madrasah yang dikelola oleh yayasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian adalah pembina dan pengawas yayasan, pengurus yayasan, kepala, wakil, guru, dan Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Islamiyah. Analisis data menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran yayasan Darul Irfan dalam penyelenggaraan pendidikan di MA Islamiyah cukup baik walaupun belum maksimal. Dalam penyelenggaraan pendidikan MA Islamiyah sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan, Yayasan lebih banyak berperan dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), dan sarana prasarana. Fungsi pembinaan yayasan sudah dilakukan, terutama dalam pembinaan sumber daya manusia (SDM), pembinaan managerial kepada kepala dan juga pengelolaan keuangan. Selain pembinaan, yayasan juga membantu dalam

penyelesaian konflik yang terjadi baik antar individu maupun dengan antar unit/yayasan. Yayasan sudah memiliki mekanisme yang jelas dalam penyelesaian konflik.

Kata kunci: Pendidikan madrasah; Pengelolaan; Peran dan fungsi yayasan

PENDAHULUAN

Sebagian besar madrasah di Indonesia merupakan madrasah swasta. Menurut data Statistik Pendidikan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama tahun 2015/2016¹, jumlah madrasah di Indonesia sebanyak 48.676 yang terdiri dari MIN 1.686 dan MIS sebanyak 22.667, MTsN 1.437 dan MTsS 15.304, MAN 759 dan MAS 6.823. Mayoritas madrasah-madrasah swasta tersebut dikelola oleh yayasan. Dengan demikian data ini menunjukkan bahwa peran yayasan dalam pengembangan madrasah sangat dibutuhkan untuk mendukung kemajuan madrasah. Disamping itu peran yayasan juga memantau sejauh mana kegiatan di madrasah berjalan dengan lancar. Dengan yayasan ini juga diharapkan dapat membantu pemerintah dalam mengontrol kualitas pendidikan untuk mencapai standar layanan minimal di madrasah/sekolah atau Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Saat ini madrasah/sekolah swasta yang diselenggarakan oleh non pemerintah dan penyelenggaranya berupa yayasan ini sudah memiliki badan hukum penyelenggaraan pendidikannya dan sudah diatur oleh pemerintah dengan terbitnya UU Yayasan No. 28 tahun 2004 sebagai pengganti Undang-Undang RI No. 16 Tahun 2001. Dengan undang-undang ini, yayasan memiliki status badan hukum yang jelas yang dibuktikan dengan akta pendirian yayasan. UU Yayasan telah mengatur secara rinci dan detail tentang internal organisasi sebuah yayasan yang meliputi susunan struktur baku organ yayasan yaitu pembina, Pengurus dan Pengawas, pemberhentian, penggantian organ yayasan hingga kuorum rapat.

Namun demikian selama ini tidak semua yayasan bisa menjalankan kinerjanya dengan baik. Banyak yayasan yang belum secara maksimal mampu mengembangkan madrasah, seperti halnya dukungan dalam pembangunan

fisik berupa sarana gedung yang belum memadai, dan kiprah yayasan yang belum maksimal serta kurangnya dukungan dari pihak yayasan terhadap perkembangan pendidikan madrasah. Selain itu yayasan seringkali dalam memilih personil pengelola sekolah lebih dominan berdasarkan hubungan kekeluargaan dengan tidak memperhitungkan kompetensinya. Intinya, profesionalisme kinerja dari yayasan juga masih banyak yang dipertanyakan. Dampak dari hal tersebut adalah rendahnya mutu madrasah yang berimplikasi pada rendahnya output siswa madrasah.

Manajemen pendidikan menjadi salah satu komponen yang bertanggung jawab terhadap baik buruknya mutu pendidikan terutama pada sekolah swasta yang bernaung dibawah yayasan. Beberapa hal yang menjadi penilaian terhadap mutu yayasan antara lain²: (1) Visi yang jelas. Yayasan yang baik harus memiliki visi, misi serta tujuan institusional yang jelas dan semuanya harus terkomunikasikan dengan baik pada level kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua, siswa bahkan masyarakat sekalipun. Visi, misi dan tujuan yang tidak jelas seringkali menjadi pemicu munculnya permasalahan antara pihak yayasan dan pelaksanaan sekolah/madrasah. (2) Koordinasi yang baik antara pengurus yayasan dan pelaksana sekolah. Pengurus yayasan memberikan tugas kerja kepada pelaksana sekolah dan pihak yayasan yang melakukan monitoring. Seyogyanya keduanya memahami bahwa untuk mencapai tujuan lembaga tidak bisa masing-masing bekerja sendiri-sendiri. (3) Tidak ada dikotomi antara yayasan dan pelaksana sekolah. Yayasan berada di wilayah strategis yang memikirkan kemajuan sekolah baik secara kualitas maupun kuantitasnya, sementara sekolah berada di wilayah pelaksana yaitu menjalankan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien. Selain hal tersebut diatas, masalah lain yang mempengaruhi kualitas yayasan adalah masalah manajemen sumber

¹Data Statistik Pendidikan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama tahun 2015/2016, hal. 1-2.

²Yayasan Vs Sekolah-Sekolah Islam Terpadu Gameel Akhlaq. www.gamais.sch.id/202/02.yayasan-vs-sekolah.html?m=1

daya manusia (SDM) yayasan. Yayasan seringkali dalam memilih personil pengelola sekolah lebih dominan berdasarkan hubungan kekeluargaan dengan tidak memperhitungkan kompetensinya.

Kompleksitas permasalahan yayasan belum mendapat respon yang baik dari pemerintah. Selama ini kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan yayasan belum berjalan secara maksimal, padahal yayasan memiliki posisi penting yang menentukan maju mundurnya madrasah swasta. Bahkan dalam kebijakan Kementerian Agama yang berupa regulasi, rencana strategis dari unit teknis Ditjen Pendis, hingga saat ini belum nampak. Padahal dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) secara tidak langsung disebutkan bahwa pemerintah perlu melakukan kerjasama dengan pihak swasta. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) pada buku II halaman 2/105 pada poin K disebutkan bahwa penguatan kerjasama pemerintah dan swasta (yayasan) dengan mengatur secara jelas kontribusi pemerintah dalam membantu sekolah/madrasah swasta dan akuntabilitas sekolah/madrasah swasta dalam penggunaan bantuan pemerintah. Kontribusi pemerintah untuk pemberdayaan yayasan perlu segera dilakukan.

Dari uraian diatas, perlu dilakukan penelitian tentang peran dan fungsi yayasan dalam mengembangkan pendidikan di madrasah. Secara umum penelitian ini ingin mengetahui bagaimana peran dan fungsi yayasan dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Secara khusus penelitian ini ingin menggali bagaimana peran dan fungsi pembinaan yayasan dalam mengelola madrasah dalam mencapai layanan minimal standar nasional pendidikan. Penelitian ini juga ingin mengetahui bagaimana fungsi pembinaan yang dilakukan oleh yayasan pada madrasah yang bernaung dibawahnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan kepada Ditjen Pendidikan Islam Kementerian Agama, khususnya Direktorat Pendidikan Madrasah dalam mengambil kebijakan dalam pemberdayaan yayasan di madrasah. Bagi yayasan dan madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam pengembangan penyelenggaraan madrasah.

Penelitian ini dilakukan di yayasan Darul Irfan. Yayasan Darul Irfan merupakan salah satu yayasan di kota Depok yang mandiri yang tidak berada dibawah naungan Pondok Pesantren dan tidak berafiliasi dengan organisasi masa (ormas) tertentu. Yayasan ini sudah cukup lama berdiri yaitu tahun 1966. Usia yayasan menjadi salah satu pertimbangan yang dipilih sebagai sasaran penelitian karena umumnya semakin tua usia yayasan, semakin berpengalaman pengurus yayasan mengelola madrasah.

Kerangka Konseptual

Pengertian Peran dan Fungsi Yayasan

Peran adalah suatu rangkaian yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Peran adalah suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu yang berdasarkan status dan fungsi sosialnya.³ Soerjono Soekanto mendefinisikan peran sebagai aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.⁴ Sedangkan Robbins⁵ mendefinisikan peran sebagai “*a set of expected behavior patterns attributed to someone occupying a given position in a social unit*”. Peran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peran yayasan dalam pengelolaan MA Islamiyah khususnya dalam layanan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Kata “fungsi” menurut Kamus Lengkap Bahasa Indonesia merupakan kegunaan suatu hal, daya guna serta pekerjaan yang dilakukan. Menurut Sutarto⁶ dalam Nining Haslinda Zainal (2008:22) fungsi adalah rincian tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pegawai

³Ahmadi Abu. 1982. *Psikologi Sosial*. Surabaya.: Pt. Bina Ilmu, h.50

⁴Soekanto, Soerjono. 2002. *Teori Peranan*. Jakarta: Bumu Aksara, h. 243

⁵Robbins, Stephen.P. 200. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Alih BAHasa Indonesia Oleh Halida dan Dewi Sartika). Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga, h. 227

⁶Zainal, Haslina. 2008. *Analisis kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi Dengan Kompetensi Pegawai*. Makasar.

tertentu yang masing-masing berdasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifat atau pelaksanaannya. Sedangkan pengertian singkat dari definisi fungsi menurut Moekijat⁷ adalah suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu.

Yayasan adalah suatu badan hukum yang didirikan sebagai alat untuk memberikan bantuan dalam mencapai tujuan sosial⁸. Subekti⁹ mendefinisikan yayasan sebagai badan hukum yang berada dibawah pimpinan suatu badan pengurus dengan tujuan sosial dan tujuan tertentu yang legal. Sedangkan pengertian yayasan menurut Undang Undang yayasan No No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001, yayasan adalah badan hukum yang memiliki kekayaan terpisah dan digunakan untuk mencapai tujuannya di bidang agama, sosial, dan kemanusiaan, serta tidak memiliki anggota. Dalam rangka melaksanakan kegiatannya, yayasan hanya memiliki organ yang terdiri dari Pembina, pengurus, dan pengawas.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Sedangkan fungsi adalah manfaat dari suatu hal. Fungsi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah fungsi pembinaan yang dilakukan yayasan pada madrasah yang bernaung dibawahnya. Sedangkan yang dimaksud adalah badan hukum yang memiliki kekayaan terpisah dan digunakan untuk mencapai tujuannya di bidang pendidikan Islam. Yayasan yang menjadi sasaran penelitan ini adalah yayasan pendidikan yang mandiri, tidak bernaung dibawah pondok pesantren dan mengelola madrasah jenjang Madrasah Aliyah. Yayasan yang dipilih juga telah berdiri minimal 10 tahun.

Yayasan mempunyai peran yang penting untuk kehidupan masyarakat yaitu membantu masyarakat untuk meningkatkan

kesejahteraan melalui pendidikan. Selain itu dengan adanya yayasan dapat membantu mencapai tujuan masyarakat pada bidang sosial baik itu kemanusiaan maupun keagamaan. Peran yayasan dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan swasta sangat banyak antara lain: (1) Mempercayakan pengelolaan pelaksanaan praktek pendidikan terbaik pada kepala sekolah dan guru, (2) Menjadi pihak yang memikirkan pengembangan dan menentukan arah dari pengembangan sekolah yang kemudian di konsultasikan saat rapat dengan komite sekolah (Penentu visi, orientasi, *platform* program dan kebijakan dasar sekolah), (3) Memberikan perhatian pada upaya pemberian kesempatan pada siswa berprestasi bisa lewat pemberian beasiswa dan lain sebagainya, (5) Memberikan support pada upaya sekolah memajukan diri lewat Teknologi Informasi atau sarana prasarana yang diperlukan oleh sekolah sebagai sebuah institusi, (6) Memikirkan sumber pendanaan agar kegiatan sekolah bisa dilaksanakan dengan baik serta guru mendapat support untuk melakukan proses kegiatan pembelajaran yang kreatif dan menarik di sekolah, (7) Pengendali pengelolaan sekolah¹⁰

Selain mempunyai peran, yayasan juga mempunyai fungsi yaitu sebagai wadah yang bersifat non profit, yayasan mempunyai fungsi untuk membantuk kesejahteraan manusia. Selain itu yayasan mempunyai fungsi memberikan perlindungan, bantuan dan juga pelayanan pada bidang sosial, keagamaan dan juga kemanusiaan. Menurut UU No 28 Tahun 2004 tentang yayasan, beberapa fungsi yayasan dalam penyelenggaraan pendidikan antara lain: (1) Menyelenggarakan lembaga pendidikan sejak proses perijinan, (2) Menetapkan visi, orientasi, *platform* program dan kebijakan sekolah, (3) Menyeleksi, mengangkat dan memberhentikan tenaga pengelola sekolah, (4) Menyediakan sarana, prasarana dan pembiayaan sekolah, (5) Memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap rencana program pengelolaan sekolah, (6) Mengesahkan program dan anggaran sekolah, (7) Mengawasi dan mengendalikan proses pengelolaan sekolah, (8) Menilai kinerja dan

⁷Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju, h. 22

⁸Bahri, Zainul. 1996. *Kamus Umum Khususnya Bidang Hukum dan Politik*. Bndung: Angkasa

⁹Subekti, R. 2005. *Kamus Hukum*. Bandung: Pradya Paramita, h.156

¹⁰<https://gurukreatif.wordpress.com>

tanggung jawab pengelola sekolah, (9) Memutuskan batas-batas kerja sama sekolah dengan pihak luar, (10) Bertanggung jawab atas kepengurusan, kepentingan dan tujuan yayasan, (11) Bertanggung jawab di berhadapan pengadilan, (12) Bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan unit-unit yayasan, (13) Menanggung kerugian unit kegiatan yang disetujui oleh yayasan kepada pihak ketiga.

Pengelolaan Madrasah

Kata “Pengelolaan” merupakan arti kata dari manajemen, secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia¹¹, kata “pengelolaan” mempunyai 4 pengertian, yaitu (1) Pengelolaan adalah proses, cara, perbuatan mengelola, (2) Pengelolaan adalah proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, (3) Pengelolaan adalah proses yang membantu mermuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi, (4) Pengelolaan adalah proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.

Pengelolaan pada dasarnya adalah pengendalian dan pemanfaatan semua sumber daya yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk atau penyelesaian suatu tujuan kerja tertentu. Irawan¹² (1997: 5) mendefinisikan bahwa pengelolaan sama dengan manajemen yaitu penggerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan Hasibuan mendefinisikan pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.¹³ Dari

pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan, dan pengawasan kegiatan manusia dengan memanfaatkan material dan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Madrasah merupakan sebuah kata dalam bahasa Arab yang artinya sekolah. Asal katanya yaitu *darasa* yang artinya belajar. Di Indonesia, madrasah dikhususkan sebagai sekolah (umum) yang kurikulumnya terdapat pelajaran-pelajaran tentang keislaman.¹⁴ Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan Madrasah Aliyah Kejuruan.¹⁵ Madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Islamiyah Sawangan Depok, Jawa Barat.

Kajian Literatur

Banyak penelitian yang sudah dilakukan terkait dengan peran yayasan. Penelitian yang dilakukan oleh Suryarama dengan judul “Peran Yayasan Dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta” yang dilakukan di 5 PTS menunjukkan bahwa pembagian wewenang antara pengurus yayasan dengan pengelola universitas tidak seimbang pengurus yayasan sangat berperan dalam mengelola bidang administrasi dan keuangan PTS. Selain itu juga terjadi perselisihan pendapat antara pengurus yayasan dengan pengelola PTS yang disebabkan oleh masalah keuangan dan pengelolaan administrasi.¹⁶

Penelitian lain yang berjudul: Peran Yayasan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan: Studi di Yayasan Yatim Piatu Jihadul Mukhlisin dan Pondok Pesantren Yatim Piatu Al Qur’aniyah di Ciputat Jakarta Selatan dan Tangerang” menunjukkan bahwa adanya peran

¹¹Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), <https://kbbi.web.id>

¹²Basu, Swastha dan Irawan 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty, h.5

¹³Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara, h.9.

¹⁴Wikipedia, <https://id.m.wikipedia.org/wiki/Madrasah>

¹⁵Permenag No. 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah

¹⁶Jurnal Organisasi dan manajemen, volume 5, nomor 1, Maret 2009, 55-62. Jurnal.ut.a.id

kedua yayasan dalam mengatasi masalah pendidikan. Manajemen administrasi dan pengelolaan lembaga Mukhlisin focus ke pendidikan formal anak di sekolah Islam Terpadu dan kegiatan di asrama. Sedangkan pondok pesantren Al Qur'aniyah lebih ke manajemen administrasi dan pengelolaan pondok pesantren, selain manajemen administrasi dan pengelolaan lembaga formalnya.¹⁷

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Anju Anastasia Sitanggang yang berjudul "Peranan Yayasan Puteri Hati Kudus (YPHK) di Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah SD Assisi Pematangsiantar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa YPHK dalam menjalankan pendidikan. Maria Clara Pflander. Pekerjaan di bidang pendidikan didasarkan pada visi, misi dan tujuan YPHK. Dalam menjalankan pendidikan di SD Assisi Pematangsiantar, peran yayasan YPHK adalah untuk memfasilitasi kebutuhan sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan baik bidang sarana prasarana, kurikulum, inovasi manajemen, pelatihan guru, dan sebagainya.¹⁸

Penelitian ini fokus pada peran yang dilakukan oleh yayasan dalam pengelolaan madrasah, khususnya terkait dengan 8 Standar Nasional Pendidikan. Selain itu penelitian ini juga menggali bagaimana fungsi yayasan terutama dalam fungsi pembinaan pada madrasah/sekolah yang dikelola oleh yayasan.

METODOLOGI PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Informan dalam penelitian ini adalah Dewan pembina yayasan Darul Irfan, pengurus yayasan Darul Irfan, Kepala dan Wakil Kepala Madrasah, Kepala TU, dan guru-guru MA Islamiyah Sawangan Depok. Pengumpulan data dalam penelitian

dilakukan dengan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*), *Focus Group Discussion (FGD)* dan studi dokumen. Secara umum pelaksanaan penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif. Analisis Deskriptif digunakan untuk menjelaskan secara utuh peran dan fungsi yayasan dalam pengelolaan pendidikan di madrasah yang didasarkan pada kriteria-kriteria/indikator tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sekilas Yayasan Pendidikan Darul Irfan¹⁹

Yayasan Darul Irfan merupakan salah satu yayasan yang berada di kota Depok yang menaungi beberapa lembaga pendidikan baik pendidikan umum maupun pendidikan islam (madrasah). Yayasan Darul Irfan berdiri pada tahun 1966 hingga kini telah memasuki usia yang ke 52. Usia ini menjadi bukti terhadap eksistensi Yayasan Darul Irfan Sawangan dan sekaligus menjadi garansi atas profesionalisme terhadap bidang pendidikan.

Berdirinya Yayasan Darul Irfan Sawangan dilandasi oleh pemikiran bahwa kemajuan sebuah komunitas masyarakat sangat ditentukan oleh tingkat pendidikannya. Berangkat dari pemikiran tersebut para tokoh masyarakat dan tokoh agama yang bernaung dibawah panji Jam'iyah Nahdlatul Ulama Sawangan bertekad untuk ikut berperan dalam memajukan masyarakat sekitar melalui pendidikan. Kondisi masyarakat Sawangan khususnya, ketika itu sangat membutuhkan akses pendidikan yang terjangkau baik secara finansial maupun jarak tempuh. Pada saat itu sekolah SLTP/SLTA terdekat dari Sawangan ada di Depok (Pancoran Mas) yang jaraknya \pm 7 km dari Sawangan, transportasi pun masih sangat minim jalan yang masih becek, kendaraan hanya ada gerobak/ delman, ada satu atau dua warga yang memiliki sepeda kayuh, sehingga jarang masyarakat yang melanjutkan sekolah ketingkat lanjutan setelah lulus SR/ Madrasah Ibtidaiyah

Pendirian yayasan ini tidak lepas dari faktor politis. Pada awal tahun 1966 Yayasan

¹⁷Benifah Nurriani. 2005. *Peran Yayasan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan: Studi di Yayasan Yatim Piatu Jihadul Mukhlisin dan Pondok Pesantren Yatim Piatu Al Qur'aniyah di Ciputat Jakarta Selatan dan Tangerang*. Thesis. S2 Ilmu Anthropologi UGM

¹⁸Anju Anastasia Sitanggang. 2016. *Peranan Yayasan Puteri Hati Kudus (YPHK) di Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah SD Assisi Pematangsiantar*. Skripsi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Fakultas Hukum. E-jurnal.uajy.ac.id

¹⁹Sumber dari buku Profil Yayasan Darul Irfan Sawangan Depok dan wawancara dengan pembina yayasan Pembina Yayasan, Jamaludin. Rabu, 19 Juli 2017 di Kantor yayasan Darul Irfan Sawangan Depok, pukul 11.20 WIB.

Mardiyuana Depok berencana mendirikan sekolah di Sawangan. Masyarakat Sawangan adalah masyarakat yang religius. Itu dapat dilihat dari berkembangnya dua organisasi keagamaan yang berkembang di daerah Sawangan saat itu yaitu NU dan Muhammadiyah. Mendengar kabar Mardiyuana akan mendirikan sekolah di Sawangan maka berembuklah para tokoh NU dan Muhammadiyah, hasilnya disepakati NU mendirikan sekolah agama (PGA NU) dan Muhammadiyah mendirikan sekolah umum pada tahun 1966. Dan akhirnya pihak Mardiyuana mengurungkan niatnya untuk mendirikan sekolah di daerah tersebut.

Didorong dengan tekad dan semangat yang berlandaskan keikhlasan maka pada tahun 1967 mulai beroperasi PGA (Pendidikan Guru Agama) NU sebagai sekolah yang pertama yang didirikan Yayasan Darul Irfan Sawangan. Para tokoh pendiri tersebut antara lain KH.Ma'mun, H.Marzuki, H.Ibrahim, H. Mustofa, H.M. Da'an, H.Yusuf Ridwan dan H.Sanusi Hasan. Semua tokoh tersebut masih ada hubungan keluarga.

Kehadirannya dari waktu ke waktu telah memberi makna bagi masyarakat sekitar. Kehadiran Yayasan Darul Irfan dengan tingkat pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan telah mendapat tempat dihati masyarakat karena Yayasan Darul Irfan Sawangan menjadi benteng faham *Ahlusunnah Waljama'ah* dan sekaligus mengakomodir serta menjaga kearifan budaya lokal, selain menjalankan kurikulum dari pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan semakin berkembangnya jumlah peserta didik dari tahun ke tahun.

Selama kurun waktu 51 tahun Yayasan Darul Irfan Sawangan selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi kemajuan pendidikan yang digelutinya. Peran serta pemerintah dan masyarakat sekitar sangat besar dalam perkembangan Yayasan Darul Irfan Sawangan Depok. Ada 5 (lima lembaga pendidikan yang didirikan yayasan Darul Irfan ini. Lembaga pendidikan yang pertama kali didirikan adalah PGA NU pada tahun 1967. Kemudian pada tahun 1976 yayasan ini mengganti PGA NU dengan mendirikan MTs dan MA Islamiyah. Pada tahun yang sama yayasan juga mendirikan SMP Islamiyah. Selanjutnya yayasan mendirikan SMA

Islamiyah pada tahun 1983 dan terakhir pada tahun 2010 yayasan mendirikan SMK Perwira Bangsa.

Untuk mencapai tujuannya, yayasan menetapkan visi yaitu (1) mendirikan usaha yang berguna bagi bangsa dan Negara; (2) saling menghormati sesama keluarga yayasan; (3) berusaha mencapai yang terbaik dari setiap kegiatan dan usaha yayasan; dan (4) berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk dan dalam masyarakat setempat khususnya.

Sementara *Misi yayasan* adalah (1) melakukan tindakan sesuai dengan kaedah Islam Ahlussunnah Waljama'ah; (2) membawa ummat ke dalam lingkungan yang islami; (4) melaksanakan kebaikan diatas kebenaran; dan (5) mengutamakan kepentingan sosial sesuai sunnah.

Dalam menjalankan roda organisasi, yayasan memiliki sejumlah personal (SDM) terdiri dari karyawan, pimpinan sekolah, dan tenaga pelaksana/pesuruh. Karyawan yayasan adalah mereka yang bekerja di lingkungan kegiatan organisasi yayasan yaitu (1) karyawan bidang pendidik dan kependidikan Guru tetap, guru tidak tetap, dan guru PNS/DPK; (2) Tata usaha keuangan dan tata usaha administrasi. Pimpinan sekolah adalah kepala sekolah dan kepala unit usaha yayasan. Yayasan memiliki 5 (lima) unit sekolah (SMP, MTs, SMA, M, dan SMK) sehingga ada 5 kepala sekolah di yayasan ini. Sedangkan tenaga pelaksana/pesuruh adalah seorang karyawan dasar yang ditempatkan pada sekolah-sekolah dan atau pada kantor yayasan, pada umumnya yang bekerja sebagai pelayan teknis dan kebersihan umum.

Program Kerja Yayasan

Dalam upaya mencapai visi dan misi yayasan, maka perlu dijabarkan dalam program-program kerja. Program-program kerja meliputi berbagai tahapan yang meliputi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Program jangka pendek. Yayasan Darul Irfan memiliki beberapa program jangka pendek antara lain: (1) Rapat penyusunan anggaran (RAPBY 2017/2018) yayasan, (2) Rapat kerja yayasan awal tahun pelajaran seluruh Pembina, Pengurus dan Pengawas, (3) Rapat kerja dengan pengurus sekolah, dan (4)

Rapat koordinasi dan evaluasi dengan sekolah setiap 2 bulan.

Dalam bidang sarana prasarana, program jangka pendek yayasan mencakup: (1) Perbaikan Laboratorium Bahasa Inggris (2) Perbaikan Laboratorium Komputer, (3) Penghijauan dan penataan taman halaman sekolah (SMP, MTs dan MA/SMK), (5) Pemenuhan Meja/kursi belajar siswa MA 72 set= 2 rombel, MTS 36 set= 1 rombel, SMP 108 set= 3 rombel, (6) Papan tulis 6 bh, (7) Pemeliharaan AC ruang kelas dan kantor setiap 2 bulan dilakukan pembersihan.

Dalam bidang pendidikan, program jangka pendek yayasan antara lain (1) IHT kurtilas, (2) IHT Tata Usaha Keuangan, (3) Penyusunan silabus dan RPP Mapel Aswaja, (4) Menjadwalkan Pengurus yayasan sebagai Pembina upacara bendera di sekolah, (5) Pengurus melakukan supervise ke sekolah setiap hari ke sekolah, (7) Hafal juz amma untuk siswa SMP dan MTs, (8) Menyiapkan siswa untuk mengikuti OSN, (9) Menjadikan SMP, MTs, MA dan SMK sebagai sekolah pilihan pertama siswa di Sawangan.

Program jangka menengah. Beberapa program menengah yang disusun oleh yayasan Darul Irfan antara lain: (1) Penyediaan LCD projector setiap ruang kelas (42 unit), (2) Pembangunan Laboratorium Teknik Audio Video, (3) Penyelesaian pembangunan Masjid Al Irfan, (4) Penataan sarana olah raga, (5) Pemagaran Lingkungan Yayasan, (6) Pembangunan Laboratorium Bahasa Arab, (7) Penataan kantin

Program jangka panjang. Program jangka panjang di yayasan ini antara lain: (1) Pembebasan lahan untuk perluasan yayasan (lahan Ibu Ratna 300 m²), (lahan Bpk. Matnur 200 m²), (2) Pembangunan Gedung 12 lokal (3 lantai), (3) Pembangunan Gedung Pertemuan/Aula.

Peran Yayasan Dalam Pengelolaan Madrasah

Yayasan Darul Irfan merupakan yayasan yang menaungi beberapa lembaga pendidikan dasar dan menengah baik pendidikan umum maupun madrasah. Salah satu lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan ini adalah Madrasah Aliyah (MA) Islamiyah. MA Islamiyah yang berlokasi di Jl. Muchtar Raya

Sawangan Depok ini berdiri sejak tahun 1976 dan sekarang sudah berakreditasi A. Madrasah ini memiliki 8 rombongan belajar dengan jumlah siswa 256 orang.

Madrasah Aliyah Islamiyah sebagai bagian dari penyelenggara pendidikan nasional saat ini juga dituntut untuk mampu melakukan penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan sesuai dengan PP nomor 19 tahun 2005 yang meliputi 8 standar yaitu standard kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Pengelolaan madrasah tidak hanya menjadi tanggungjawab pimpinan madrasah tetapi juga yayasan yang menaunginya. Sinergitas antara yayasan yang menaungi lembaga pendidikan dengan pengelola madrasah akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik. Masing-masing dapat berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya agar tidak menimbulkan konflik. Bagaimana peran dan fungsi yayasan dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah khususnya yang terkait layanan 8 Standar Nasional Pendidikan?

Standar Kompetensi Kelulusan. Standar Kompetensi Kelulusan ditetapkan oleh kepala madrasah. Kepala MA Islamiyah menetapkan Standar Ketuntasan Minimal (SKM) nilai 75 untuk mata pelajaran umum dan mata pelajaran Agama. Sedangkan Standar Nilai Standar Nilai Daerah (SND) ditetapkan oleh MA Islamiyah dengan pertimbangan dari pihak yayasan, yaitu 75. Dalam penetapan standar kelulusan ini, yayasan hanya memberikan masukan dan arahan agar kompetensi kelulusan siswa MA semakin baik. Dalam hal ini yayasan memberikan masukan pada madrasah agar menetapkan kompetensi yang lebih tinggi lagi khususnya untuk mata pelajaran agama. Jika SKM mata pelajaran agama sudah tercapai pada tahun sebelumnya, harusnya pada tahun berikutnya ditingkatkan lagi karena pihak yayasan menganggap bahwa apa yang dijual madrasah pada masyarakat adalah keunggulan di bidang agama. Yayasan menangkap sinyalemen bahwa saat ini masyarakat yang tinggal disekitar yayasan ini lebih menginginkan anaknya memiliki kemampuan agama yang lebih baik. Hal ini terlihat dari

animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke madrasah yang lebih tinggi dibanding ke sekolah umum.

Standar Isi (pengembangan kurikulum). MA Islamiyah menggunakan kurikulum dari pemerintah (Kemenag) yaitu kurikulum 2013 dan dipadukan dengan kurikulum madrasah (ditambah pelajaran ciri-ciri khusus kepesantrenan yang ditetapkan oleh Badan Pengurus yayasan Darul Irfan (YADAIR) seperti pendalaman sholat, pendalaman Al Qur'an, pendalaman ibadah, dan sebagainya). Hal ini sejalan yang dikatakan Dede Rosyada bahwa penyelenggaraan pendidikan madrasah harus berpegang kepada dan menjalankan kurikulum nasional untuk memenuhi standard nasional. Demikian pula madrasah harus mampu menyerap dan memenuhi kebutuhan local.²⁰

Pengembangan kurikulum ini diserahkan sepenuhnya pada MA Islamiyah sebagai salah satu unit pendidikan yang bernaung dibawah yayasan Darul Irfan. Dalam penetapan kurikulum madrasah, yayasan, dalam hal ini pengurus bidang pendidikan yayasan, tidak masuk dalam substansi terlalu dalam. Yayasan hanya memberikan pengarahan dan dukungan pada madrasah. Semua diserahkan pada kebijakan kepala madrasah. Yayasan hanya menitipkan muatan lokal yaitu mata pelajaran Ahlusunah Waljamaah (ASWAJA). Tujuan diberikan mata pelajaran ini adalah agar anak-anak yang nanti terjun ke masyarakat tetap memegang teguh budaya Nahdatul Ulama (NU). Berbeda dengan pemberian mata pelajaran Aswaja di sekolah umum yang sama-sama bernaung dibawah yayasan ini dimana Aswaja termasuk dalam salah satu mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) yang diberikan setiap hari Jum'at selama 2 jam mata pelajaran per minggu, dimadrasah Aswaja bukan menjadi salah satu mata pelajaran PAI tetapi materi Aswaja ini langsung diaplikasikan dalam kegiatan keagamaan seperti Yasinan dan Tahlilan. Kegiatan ini dilakukan setiap hari Jum'at pagi.

Standar Proses. Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kepala madrasah

juga memiliki peran sepenuhnya. Kepala madrasah melakukan pembinaan pada guru untuk menyusun perencanaan pembelajaran, melakukan monitoring proses pembelajaran dan juga melakukan pengawasan melalui kegiatan supervisi monitoring yang dilakukan secara periodik. Kegiatan supervisi dilakukan secara rutin melalui kunjungan kelas. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan masukan pada guru terkait dengan proses pembelajaran sehingga proses pembelajaran berjalan dengan efektif dan hasilnya bisa lebih maksimal. Selain itu dengan supervisi ini, guru dapat mengungkapkan kesulitan-kesulitan atau hambatan-hambatan yang dialaminya selama proses pembelajaran berlangsung.

Dalam proses pelaksanaan pembelajaran ini, yayasan bidang pendidikan juga berperan dengan melakukan kunjungan kelas untuk melihat langsung proses pembelajaran guru di kelas. Dalam kegiatan supervisi ini, pengurus yayasan memberikan penilaian terkait kompetensi guru dan memberikan motivasi untuk perbaikan kedepan. Namun demikian yayasan lebih banyak melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran ini melalui kepala madrasah. Di samping itu pihak yayasan juga berkepentingan untuk mengetahui bakat-bakat guru yang berprestasi. Kunjungan ke madrasah ini dilakukan satu kali setiap semester.

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan tugas dan wewenang pengurus yayasan yang mencakup: (1) Perencanaan pegawai; (2) Pengadaan Pegawai; (3) Pembinaan pegawai; (4) promosi dan mutasi; (5) pemberhentian pegawai; (6) Kompensai; dan (7) penilaian pegawai.

Perencanaan Pegawai. Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Dalam perencanaan pegawai, pihak yayasan meminta kepala madrasah untuk memberikan informasi kebutuhan pegawai baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya (TU, satpam, dll) yang diperlukan. Informasi kebutuhan pegawai ini diajukan sebelum tahun ajaran baru dimulai.

Pengadaan pegawai. Dalam pemenuhan tenaga pendidik dan kependidikan, yayasan

²⁰Rosyada, Dede. 2017. *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Depok: Kencana.

menerapkan standar kualifikasi dan kompetensi bukan cuma mengacu pada jurusan pendidikan yang linier tetapi juga pada muatan kepribadian dan orientasi faham keagamaan. Faham Ahlusunnah waljamaah menjadi bagian penting dari standar yayasan, karena Aswaja ini betul-betul diaplikasikan di madrasah.

Pemenuhan kebutuhan guru melalui mekanisme yang ditetapkan oleh yayasan. Biasanya pihak madrasah mengajukan calon guru yang dibutuhkan oleh madrasah ke pihak yayasan. Yayasan Darul Irfan lebih dulu mengutamakan guru-guru yang sudah mengajar di sekolah-sekolah yang bernaung dibawah yayasan Darul Irfan, baik di SMP, MTs, SMA, maupun SMK dan mereka masih memiliki waktu untuk mengajar. Selain kualitasnya sudah jelas diketahui juga untuk menambah kesejahteraan para guru. Jika masih membutuhkan guru baru, madrasah boleh mengajukan calon guru dan pihak yayasan yang akan melakukan seleksi administrasi dan melakukan interview.

Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Agar para guru dan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan profesional, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai oleh yayasan sangat penting untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja mereka. Biasanya yayasan memberikan pelatihan-pelatihan bagi para guru dan karyawan baik internal maupun eksternal. Pelatihan internal seperti Kurikulum 2013 dilakukan dengan mengambil instruktur yang ada di yayasan ini. Semua guru dan karyawan bisa terlibat dalam kegiatan pelatihan ini. Sedangkan pelatihan yang berasal dari luar biasanya melalui Kemenag Kota atau Kemenag Pusat. Kegiatan ini biasanya hanya melibatkan beberapa guru atau karyawan saja.

Promosi dan Mutasi. Untuk guru-guru yang berprestasi, yayasan memberikan apresiasi dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk mencalonkan diri menjadi kepala ataupun wakil kepala madrasah. Dalam pengangkatan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, yayasan juga menerapkan mekanisme yang jelas. Kepala dan wakil kepala madrasah diangkat oleh yayasan harus mengikuti psikotes disamping kualifikasi yang sudah ditetapkan yaitu minimal SI/Akta 4

Pendidikan. Jabatan kepala madrasah untuk satu periode adalah 3 tahun dan dapat dipilih kembali selama dua periode (sekarang akan diberikan selama 3 periode). Bila kepala madrasah akan diangkat lagi untuk jabatan yang sama setelah masa periodenya habis, maka harus dimutasi ke jabatan lain untuk satu periode yang dianggap masa tenggang.

Pemberhentian Pegawai. Guru dan karyawan madrasah diangkat dan diberhentikan oleh pengurus yayasan kecuali kepala madrasah PNS DPK dan atau guru PNS DPK yang secara struktural diangkat dan diberhentikan oleh Kementerian Agama atas usul Pengurus yayasan untuk diangkat atau diberhentikan.

Kompensasi. Guru dan karyawan yang bekerja di yayasan ini mendapatkan gaji, honorarium yang layak berdasarkan jenjang kepangkatan dan profesinya masing-masing. Terkait masalah kesejahteraan guru lainnya, yayasan memberikan kebebasan pada guru untuk mengajar di madrasah atau sekolah yang juga bernaung dibawah yayasan Darul Irfan. Untuk pagi hari, jika guru hanya sedikit mengajar di MA Islamiyah, mereka bisa mengajar di SMP/MTs/SMA Islamiyah sesuai mata pelajaran yang diampunya. Untuk siang hari mereka bisa mengajar di SMK Perwira Bangsa. Hal ini menjadi salah satu kebijakan yayasan untuk menambah kesejahteraan para guru. Selain itu yayasan juga memberikan berbagai tunjangan seperti tunjangan jabatan, tunjangan maslahat (Tunjangan Hari Raya), tunjangan masa kerja dan tunjangan kesehatan (BPJS).

Standar Sarana Prasarana. Perencanaan kebutuhan sarana prasarana madrasah disusun oleh ketua bidang sarana prasarana yayasan Darul Irfan dengan berkoordinasi dengan kepala Madrasah Aliyah Islamiyah. Kepala madrasah diminta mengajukan berbagai macam kebutuhan sarana prasarana yang dibutuhkan dalam menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Pengajuan kebutuhan sarana prasarana madrasah kepada yayasan ini melalui prosedur yang ditetapkan oleh yayasan. Pada awal tahun ajaran biasanya yayasan melakukan pemetaan kebutuhan madrasah sesuai dengan proposal yang diajukan oleh kepala madrasah. Dari pengajuan tersebut, kemudian pihak yayasan memetakan

berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan dana. Hasil pemetaan ini yang akan menjadi acuan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana madrasah.

Pengadaan dan pengelolaan sarana prasarana madrasah sepenuhnya menjadi tanggungjawab yayasan. Yayasan, dalam hal ini Ketua II Bidang Sarana Prasarana bertanggungjawab terhadap kelengkapan sarana prasarana pendidikan untuk terciptanya suasana belajar yang kondusif. Sedangkan pengelolaan dan pengembangan sarana prasarana MA Islamiyah diserahkan sepenuhnya pada kepala madrasah. Kepala madrasah bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Standar Pengelolaan. Pengelolaan setiap unit pendidikan menjadi tanggungjawab kepala madrasah. Pengelolaan pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengembangan.

Perencanaan program. Perencanaan program dalam pengelolaan pendidikan meliputi pembuatan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja. Dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja ini yayasan menyerahkan sepenuhnya pada kepala madrasah. Pihak yayasan hanya memberikan rambu-rambu agar perencanaan program MA Islamiyah sejalan dengan visi dan misi yayasan. Yayasan memberikan arahan agar program kerja yang disusun nantinya dapat dilakukan sebaik mungkin dan tercapai tepat waktu dan tepat sasaran.

Pengorganisasian. Pengorganisasian kegiatan pendidikan merupakan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin. Dalam hal ini tugas kepala madrasah adalah mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara atasan dan bawahan, memberi semangat, inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka melaksanakan apa yang diperintahkan. Yayasan hanya memantau semua tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memimpin madrasah. Pemantauan ini dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemantauan secara langsung dilakukan ketika yayasan melakukan supervisi kepala madrasah yang dilakukan secara berkala, sedangkan

pemantauan tidak langsung dilakukan pada saat kepala madrasah memberikan laporan kegiatan pelaksanaan dalam acara rapat dengan pihak yayasan.

Pengarahan. Dalam hal ini yayasan tidak berperan langsung karena ini merupakan wewenang kepala madrasah dalam memberikan pengarahan pada guru dan karyawan. Selama proses pembelajaran berjalan lancar dan ada usaha kearah yang lebih baik, yayasan tidak ikut campur. Namun jika timbul permasalahan dan kepala madrasah tidak bisa menyelesaikan permasalahan tersebut, yayasan ikut membantu menyelesaikannya.

Pengawasan. Pengawasan adalah fungsi pengelolaan yang berhubungan dengan usaha pemantauan kinerja agar supaya kinerja tersebut terarah dan tidak melenceng dari aturan yang sudah ditetapkan dan pemantauan berfungsi sebagai media agar kinerja tersebut terarah dan tersampaikan secara tepat. Pemantauan kinerja baik guru maupun karyawan madrasah dilakukan langsung oleh kepala madrasah. Kegiatan pemantauan ini meliputi kegiatan pemantauan harian maupun berkala seperti kegiatan supervisi. Yayasan hanya memantau kinerja kepala madrasah melalui kegiatan supervisi berkala atau pada saat rapat dengan pengurus yayasan.

Pengembangan. Pengembangan yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya adalah target dalam meningkatkan jumlah siswa setiap tahun. Selama 4 tahun terakhir ini kepala madrasah berhasil meningkatkan jumlah siswanya. Jumlah siswa yang masuk ke madrasah terus meningkat selama 4 tahun terakhir ini. Pada tahun ajaran 2014/2015 jumlah siswa sebanyak 99 orang yang terbagi dalam 6 rombel. Pada tahun ajaran 2015/2016, jumlah siswa meningkat menjadi 132 orang yang terbagi dalam 7 rombel. Dan pada tahun ajaran 2016/2017, jumlah siswa menjadi 162 orang yang terbagi dalam 8 rombel.

Peningkatan jumlah siswa tersebut tidak luput dari peran kepala madrasah dan jajarannya dalam upaya peningkatan kualitas madrasah sehingga madrasah menjadi pilihan siswa. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah siswa MTs (50%) yang bernaung dibawah yayasan ini mau masuk ke MA Islamiyah.

Selain itu banyak juga siswa SMP Islamiyah yang masuk ke MA Islamiyah ini. Namun yayasan juga memiliki peran penting dalam hal ini walaupun tidak secara langsung, terutama terkait dengan peningkatan fasilitas belajar, sarana prasarana dan tampilan fisik madrasah sehingga menjadikan masyarakat lebih tertarik untuk memasukkannya anaknya ke madrasah ini.

Standar Pembiayaan. Penyelenggaraan Persekolahan Yayasan Darul Irfan dibiayai oleh Badan Pengurus berdasarkan RAPBS yang diajukan oleh kepala sekolah kepada badan Pengurus dan telah mendapatkan persetujuan dari yayasan. Semua keuangan yang diperoleh disetorkan kepada Bank yang telah ditentukan oleh yayasan.

Sumber dana yayasan Darul Irfan yang digunakan untuk membiayai kegiatan pendidikan diperoleh dari : (1) Dana kegiatan usaha Sekolah atau unit usaha yang terdiri dari Dana Sumbangan Pembangunan (DSP), Dana Sumbangan Pengelolaan Pendidikan (SPP), (3) Dana Iuran Tes Semesteran, Dana Iuran Ujian Nasional, dan dana lainnya yang merupakan pungutan kepada siswa; (2) Dana yang berasal dari pemerintah yaitu dana BOS dan dana bantuan pemerintah; (3) Dana yang berasal dari sumbangan masyarakat baik lembaga maupun perorangan; dan (4) Kegiatan usaha lainnya yang diselenggarakan oleh yayasan.

Pemanfaatan dana melalui mekanisme yang sudah ditetapkan oleh yayasan. Kepala madrasah membuat Rancangan Anggaran Sekolah (RAS) kepada Badan Pengurus Yayasan setiap awal tahun ajaran baru. Setelah diteliti dan disetujui oleh Badan Pengurus dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah. Setelah penggunaan anggaran tersebut diselesaikan maka kepala madrasah wajib membuat laporan tertulis kepada Badan Pengurus dan mempertanggungjawabkannya. Seluruh dana madrasah dikelola oleh yayasan kecuali sebagian dana BOS. Dana BOS digunakan untuk operasional pendidikan MA Islamiyah. Sebanyak 65% dana BOS dikelola langsung oleh madrasah dan 35% dikelola oleh yayasan untuk membiayai sebagian tenaga pendidik dan kependidikan madrasah.

Standar Penilaian. Dalam evaluasi pembelajaran yayasan tidak banyak mengambil peran besar, yayasan hanya melakukan evaluasi secara garis besar. Begitu pula dalam

proses tindak lanjut, yayasan memberikan wewenang penuh kepada madrasah kecuali atas permintaan madrasah.

Fungsi Yayasan Dalam Pembinaan Madrasah

Selain memiliki peran, yayasan juga memiliki fungsi khususnya dalam pembinaan pada madrasah yang dikelolanya. Beberapa fungsi pembinaan yang dilakukan oleh yayasan Darul Irfan antara lain.

Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah. Pembinaan SDM yang dilakukan oleh yayasan terkait dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan setiap tahun. Yayasan melakukan pembinaan secara umum dengan seluruh kepala sekolah, guru, karyawan dari seluruh unit lembaga pendidikan yang bernaung dibawah yayasan Darul Irfan. Pembinaan tersebut meliputi peningkatan kualitas guru yang dilakukan oleh yayasan untuk masing-masing unit pendidikan yang dikelolanya. Sebagai contohnya, yayasan memberikan pelatihan implementasi kurikulum 2013 untuk semua guru mata pelajaran.

Pembinaan lainnya adalah pembinaan dalam pengelolaan Dana (sumber, mengelola, distribusi, pengembangan sumber). Yayasan memberikan pembinaan pada madrasah dalam pengelolaan uang agar penggunaan uang tidak melenceng. Pengawasan selalu dilakukan secara berkala oleh yayasan. Selain pengawasan keuangan, juga ada pemeriksa keuangan yang dilakukan oleh pemeriksa keuangan dan tidak berlawanan dengan tugas pengawas keuangan dan ditunjuk oleh Badan Pengurus yaitu seorang auditor Yayasan.

Pembinaan bidang manajerial. Yayasan Darul Irfan memiliki beberapa unit usaha bidang pendidikan dari SMP, MTs, MA, dan SMA juga SMK. Agar semua kegiatan berjalan tidak melenceng dari tujuan yang ditetapkan, maka yayasan perlu melakukan pembinaan pada pimpinan pengelola unit. Kegiatan ini merupakan pembinaan pada bidang manajerial. Pembinaan manajerial dilakukan yayasan melalui pengarahan dan diskusi disamping memberikan *guide line* yang sesuai dengan standar. Pembinaan manajerial ini juga dilakukan pada saat rapat dengan dewan pengurus yayasan baik yang diselenggarakan

secara rutin maupun bersifat insidental. Pembinaan insidental dilakukan jika ada hal-hal yang muncul dalam perjalanan penyelenggaraan pendidikan yang membutuhkan arahan dari yayasan.

Pengelolaan konflik. Selain fungsi pembinaan, yayasan juga memiliki fungsi pengawasan terhadap kinerja madrasah. Fungsi pengawasan ini dalam rangka untuk peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah perlu dimonitor agar jika ada masalah atau konflik yang muncul segera diketahui dan ditindak lanjuti sehingga permasalahan tidak berkelanjutan. Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi, masalah atau konflik pasti ada, baik skala kecil maupun besar. Banyaknya kepentingan dari berbagai pihak sering menimbulkan masalah. Banyaknya unit yang bernaung dibawah yayasan ini memerlukan perhatian dan keseriusan dalam pengelolaan. Dengan motto profesionalisme kerja, yayasan ini selalu mengedepankan musyawarah dalam mengatasi setiap konflik, baik konflik antara individu maupun antara madrasah/sekolah dan yayasan. Menurut kepala MA Islamiyah, Ahmad Suja'i, konflik yang ada sering berkaitan dengan masalah anggaran, terutama anggaran pengadaan sarana prasarana.²¹

PENUTUP

Peran yayasan Darul Irfan Sawangan Depok dalam penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Islamiyah cukup baik walaupun belum maksimal. Dalam penyelenggaraan pendidikan MA Islamiyah sesuai dengan 8 Standar Nasional Pendidikan, Yayasan lebih banyak berperan dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), dan sarana prasarana. Proses penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya diserahkan kepada kepala madrasah. Yayasan hanya memberikan arahan dan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah selain melakukan pengawasan.

Fungsi pembinaan yayasan sudah dilakukan, terutama dalam pembinaan sumber

daya manusia (SDM), pembinaan managerial kepada kepala dan juga pengelolaan keuangan. Selain pembinaan, yayasan juga membantu dalam penyelesaian konflik yang terjadi baik antar individu maupun dengan antar unit/yayasan. Yayasan sudah memiliki mekanisme yang jelas dalam penyelesaian konflik.

Dari kesimpulan diatas, penelitian ini menghasilkan beberapa rekomendasi: *Pertama*, perlu adanya peningkatan peran yayasan dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, khususnya terkait dengan 8 Standar Nasional Pendidikan. *Kedua*, yayasan perlu meningkatkan fungsi pembinaannya dalam peningkatan kualitas SDM, manajerial madrasah, dan pengelolaan administrasi keuangan. *Ketiga*, perlunya pemberdayaan yayasan oleh pemerintah dalam rangka memajukan madrasah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Kepala Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk meneliti, Kasi Pendidikan Madrasah Kota Depok, Dewan Pembina dan Pengurus Yayasan Darul Irfan Depok, Kepala dan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Depok, guru dan Kepala Tata Usaha MA Aliyah Islamiyah di Kota Depok yang turut membantu memberikan data dan informasi, juga kepada Redaktur Edukasi atas termuatnya tulisan ini. Semoga tulisan ini memberikan wawasan dalam pendidikan agama di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi Abu. 1982. *Psikologi Sosial*. Surabaya: Pt. Bina Ilmu
- Anju Anastasia Sitanggang. 2016. *Peranan Yayasan Puteri Hati Kudus (YPHK) di Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah SD Assisi Pematangsiantar*. Skripsi. Unuversitas Atma Jaya Yogyakarta. Fakultas Hukum. e-jurnal.uajy.ac.id
- Bahri, Zainul. 1996. *Kamus Umum Khususnya Bidang Hukum dan Politik*. Bandung: Angkasa
- Basu, Swastha dan Irawan 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty

²¹ Wawancara dengan Kepala MA Islamiyah, Ahmad Suja'i tanggal 13 Juli 2017 di Ruang Kepala MA Islamiyah, pukul 13.30 WIB

- Benifah Nurariani. 2005. *Peran Yayasan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan: Studi di Yayasan Yatim Piatu Jihadul Mukhlisin dan Pondok Pesantren Yatim Piatu Al Qur'aniyah di Ciputat Jakarta Selatan dan Tangerang*. Thesis. S2 Ilmu Anthropologi UGM
- Data Statistik Pendidikan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama tahun 2015/2016
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju
- Robbins, Stephen.P. 200. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa Indonesia Oleh Halida dan Dewi Sartika). Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga
- Rosyada, Dede. 2017. *Madrasah dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Depok: Kencana.
- Soekanto, Soerjono. 2002. *Teori Peranan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Subekti, R. 2005. *Kamus Hukum*. Bandung: Pradya Paramita
- Zainal, Haslina. 2008. *Analisis kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi Dengan Kompetensi Pegawai*. Makasar.
- Jurnal Organisasi dan manajemen, volume 5, nomor 1, Maret 2009, 55-62. Jurnal.ut.a.id
- Madrasah–Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedi bebas. <https://id.m.wikipedia.org/wiki/Madrasah>
- Membuat tiga bagian penting di sekolah swasta (guru, kepala madrasah, yayasan dan orang tua siswa) bekerja sama menciptakan sekolah unggulan. <https://gurukreatif.wordpress.com>.
- Permenag No. 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.